

<http://id.caicyt.gov.ar/ark:/s25912755/45f5lismj>

Flexibilidad y productividad: mecanismos de intensificación de control en el trabajo de los *call centers*, Quito (Ecuador)

Santiago A. Enríquez E.*

Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador
santyenriquez_e25@hotmail.com

Recibido: 15.01.21

Aceptado: 5.04.21

Resumen: La crisis de acumulación del capitalismo a partir de los años ochenta permitió su reestructuración a través de nuevos modos de acumulación caracterizados como flexibles, para enfrentar las rigideces del modelo fordista. La flexibilidad redirigió la organización de la producción, del trabajo y, en último término, de los derechos laborales como condición de los procesos de inserción-adaptación de los nuevos mercados de consumo y de trabajo, cuyo fin último es la obtención de mayor productividad para ser más competitivos. El desarrollo de las tecnologías de la comunicación e información extendieron las dinámicas de externalización y deslocalización de la producción a nivel mundial. La especialización flexible y la expansión del sector servicios dieron paso a nuevas actividades productivas, una de ellas son los *call centers*. La presente investigación, basada en una etnografía en un *call center* en la ciudad de Quito y a partir del análisis de algunos rasgos distintivos del trabajo, reflexiona en torno a los mecanismos de control e intensificación de la extracción de plus valor de la fuerza de trabajo. Como resultado principal se señala la renovación de los discursos de gestión empresarial como la innovación tecnológica que asegura la permanencia y el mayor compromiso de las y los trabajadores hacia el proceso productivo, configurando una nueva morfología del trabajo.

* Sociólogo. Candidato a Magíster en Estudios Latinoamericanos. Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador.

Palabras clave: nueva morfología del trabajo; precarización; intensificación del control; call centers; acumulación flexible

Flexibility and productivity: mechanisms to intensify work control in Call Centers, Quito (Ecuador)

Abstract: The accumulation crisis of capitalism from the eighties allowed its restructuring through new modes of accumulation characterized as flexible in order to face the rigidities of the Fordist model. Flexibility redirected the organization of production, work and, ultimately, labor rights as a conditioned of the insertion-adaptation processes of the new consumer and labor markets, the ultimate goal of which is to obtain greater productivity for being more competitive. The development of information and communication technologies extended the dynamics of outsourcing and relocation of production worldwide. Flexible specialization and the expansion of the service sector facilitate new productive activities, one of which is Call Centers. This research, based on both a Call Center ethnography in Quito and on the analysis of some distinctive features of work, reflects the control mechanisms and intensification of the extraction of plus-value from the labor force. The main result is the renewal of business management discourses such as technological innovation that ensures the permanence and greater commitment of workers towards the production process, configuring a labour's new morphology.

Keywords: new morphology of labour; precarisation; intensification of control; Call Centers; flexible accumulation

Flexibilidade e produtividade: mecanismos para intensificar o controle no trabalho dos call centers, Quito (Equador)

Resumo: A crise de acumulação do capitalismo a partir dos anos oitenta permitiu sua reestruturação por meio de novos modos de acumulação caracterizados como flexíveis, para fazer frente aos rigores do modelo fordista. A flexibilidade redirecionou a organização da produção, do trabalho e, em última instância, dos direitos trabalhistas como condição dos processos de inserção-adaptação dos novos mercados de consumo e de trabalho, cujo objetivo final é obter maior produtividade para ser mais competitivo. O desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação ampliou a dinâmica de terceirização e realocação da produção em todo o mundo. A especialização flexível e a expansão do setor de serviços deram lugar a novas atividades produtivas, uma das quais são os call centers. Esta pesquisa, é baseada em uma etnografia em um call center da cidade de Quito e a partir da análise de alguns traços distintivos do trabalho, estrutura uma reflexão em torno dos mecanismos de controle e intensificação da extração de valor extra da força de trabalho. O principal resultado é a renovação dos discursos da gestão empresarial como a inovação tecnológica que garante a permanência e maior comprometimento dos trabalhadores com o processo produtivo, configurando uma nova morfologia do trabalho.

Palavras-chave: nova morfologia do trabalho; precariedade; intensificação do controle; call centers

INTRODUCCIÓN

Diversos autores y desde varias perspectivas coinciden en afirmar que, a partir de la década de los setenta, asistimos a un contexto global en el que el capitalismo sufre un proceso de descenso del crecimiento y de la rentabilidad, lo que dio paso a una reconfiguración de los modos de acumulación y organización de la producción del capitalismo mundial y, por ende, del mundo del trabajo. Surgen nuevos procesos de trabajo donde el *cronómetro* y la *producción en serie y de masas* son sustituidos por la flexibilización de la producción, por la 'especialización flexible' (Antunes, 2001; 2005), por nuevos patrones de búsqueda de mayor productividad acorde a la lógica del mercado (ver Sabel y Piore, 1984; Harvey, 1998; Antunes, 2001, 2005, 2012).

El fordismo y el taylorismo dejan de ser los únicos modos de acumulación¹ y surgen nuevos de carácter flexible, en contraposición a la rigidez de los anteriores. Alonso y Fernández (2009) argumentan que el fordismo se caracteriza por sistemas de normas y tareas definidas. Los modelos flexibles, en cambio, se caracterizan por perseguir el compromiso de los trabajadores con la cultura y los objetivos de la empresa (Fleming, 2014), la autodisciplina (Alonso y Fernández, 2009) e incentivos vinculados a la autorrealización de las y los trabajadores (Boltanski y Chiapello, 2002).

Como precisa Harvey (1998: 31-32), los modelos de acumulación flexibles, se apoyan en la flexibilidad de los procesos de trabajo, de los mercados de trabajo, de los productos y patrones de consumo. Se caracteriza, además,

por la emergencia de sectores totalmente nuevos de producción, nuevas formas de proporcionar servicios financieros, nuevos mercados y, sobre todo, niveles sumamente intensos de innovación comercial, tecnológica y organizativa. Ha traído cambios acelerados en la estructuración del desarrollo desigual, tanto entre sectores, como entre regiones geográficas, dando lugar, por ejemplo, a un gran aumento del empleo en el <sector servicios>. (Harvey, 1998: 170-171).

Las consecuencias dentro de la organización del trabajo son opuestas. El fordismo ejercía un proceso de descualificación (Braverman, 1975), pero aseguraba condiciones de trabajo y horarios definidos. *El control*, en la perspectiva de Braverman, remitía a que el capital debía dominar al trabajador dentro del proceso de trabajo: es decir, antes que un problema de control, era un ejercicio de *poder y dominación*. Por otro lado, los sistemas flexibles brindan mayor *autonomía* a los trabajadores, pero rompen la categoría tiempo-espacio de trabajo

¹ Clarke (1991 en Antunes, 2001: 29), señala que la crisis del fordismo no es nada nuevo y es apenas la más reciente manifestación de la crisis permanente del capitalismo.

(Fleming, 2014). En estos segundos existe también una mayor sofisticación de los métodos de control que se orientan a ser reproducidos por *ellos mismos*. Los modos de acumulación flexibles, aparejan consecuencias agudas en los derechos del trabajador ya que son desregulados, flexibilizados, con “el fin de dotar de los instrumentos necesarios para adecuarse a esta nueva fase” (Antunes, 2001: 16-17).

Como señala Vejar (2012), la reestructuración del capitalismo incluyó la generación de nuevas formas de disciplinamiento en el proceso productivo, enmarcando el conflicto capital-trabajo, con el fin de organizar una matriz laboral más eficiente que se orienta a la mayor productividad.

Asistimos, retomando los postulados de Antunes (2011, 2012), a procesos novedosos en los modos de extracción del plustrabajo, que configuran los márgenes de una *nueva morfología del trabajo*. Para Lisdero (2010: 70-72), los procesos por los cuales la transformación del *mundo del trabajo* dio paso a esta nueva morfología, radican en: a) *la transformación en la composición de la clase trabajadora*, debido a la heterogeneización, complejización y fragmentación de *la-clase-que-vive-del-trabajo* (Antunes, 2005); b) *el salto tecnológico* evidenciado por los avances de las tecnologías de la información y comunicación; c) *la transformación en la organización del trabajo, o los procesos de gestión*; d) *transformaciones en los derechos del trabajador* mediadas por los procesos de flexibilización de los procesos productivos y; e) *la globalización*, que favoreció la emergencia de un sistema financiero internacional, la transnacionalización de las economías y las cadenas productivas; y la deslocalización de las empresas como también la des-territorialización de la fuerza de trabajo.

Estas transformaciones no sólo reestructuraron el trabajo en los procesos de producción, sino también, en el sector de los servicios, lo cual pone de manifiesto que “estos desarrollos no son sólo acerca de la transformación del trabajo y la producción; sino que también se tratan de la transformación del lugar de trabajo y la ubicación del trabajo”. Es en este contexto que el trabajo en los *call centers*² cobra relevancia para nuestro estudio.

Los nuevos modos de acumulación flexible, no descartan la base fordista-taylorista completamente, sino que configuran un nuevo entramado volcado a la flexibilidad pero que toma la base de la racionalización científica dentro de la organización del trabajo en aras de mayor productividad, lo cual se hace visible en el trabajo en los *call centers* al ser definidos como “taylorismo telefónico” (Escobar, 2012) o “taylorismo computarizado” (Woodcock, 2017).

Estos nuevos modos de acumulación flexible, producto de la extensión de los procesos de subcontratación, se traducen en una mayor inserción (flexibilidad) de la fuerza de trabajo (al incorporar a sectores de la población típicamente ex-

² Tomamos el término *call centers* debido a ser un término más global, a diferencia de “fábricas de la charla” como lo definió Virno (2006 en Escobar, 2012). En el mundo hispanohablante, la terminología es *centros de llamada*, mientras en el mundo francófono es *centre d'appels*.

cluidos del mercado de trabajo como: jóvenes estudiantes, mujeres, madres solteras, migrantes y personal con poca calificación técnica o profesional), mientras brinda “la posibilidad de adaptar el aparato productivo de las empresas a sus intereses” (Boltanski y Chiapello, 2002: 286), transfiriendo gran parte de las responsabilidades y presiones hacia las y los trabajadores. Empero, también se traducen en una constante vigilancia y en una mayor intensificación del proceso de trabajo que se reflejan en altos niveles de presión, estrés y control, razón por la cual el tiempo de permanencia de las y los teleoperadores bordea un tiempo inferior a dos años³ (Del Bono y Bulloni, 2007; 2008).

Sin embargo, un ritmo de trabajo intenso, desgastante y extremadamente vigilado no es deseable para las empresas, ya que comprometen los márgenes de productividad y, por ende, de ganancia. Es por ello que el soporte de los modelos de acumulación flexible radica en la renovación de las estrategias de gestión empresarial, en tanto que configuran un nuevo espíritu del capitalismo (Boltanski y Chiapello, 2002), que orientan la vigilancia y el control externo hacia uno interno y que consolida un mayor compromiso por parte de las y los trabajadores y favorece la intensificación de los procesos productivos.

La presente investigación, surge de mi interés en los estudios del trabajo por analizar la configuración y las dinámicas de las transformaciones en el mundo del trabajo, especialmente aquellas que han emergido por la ampliación del sector servicios. El estudio de los call centers es importante por ser un ejemplo del resultado de la crisis del fordismo, que devino en nuevos modelos de *acumulación flexible* respecto a la organización del trabajo. Cobran aún mayor importancia frente a la actual crisis de desempleo estructural en la que sectores de la población, típicamente excluidos, son integrados al mercado de trabajo.

A partir de estas motivaciones, y como parte de la elaboración de la tesis de pregrado, se realizó una etnografía dentro de un call center *outbound* (de ventas), en la ciudad de Quito, Ecuador para describir y analizar el trabajo, los procesos de control, discursos, prácticas y sentidos que se viven día a día en este tipo de espacios de trabajo. La presente apuesta, fruto de la investigación previa, se orienta a reflexionar sobre los mecanismos de intensificación de control/disciplinamiento dentro del trabajo en los call centers.

Esta aproximación se realizó desde una perspectiva metodológica mixta que intentó enlazar lo general –el análisis del trabajo en los call centers en el escenario global– con lo particular –la perspectiva de los agentes telefónicos– mediante un enfoque etnográfico y entrevistas en profundidad. Además de una revisión bibliográfica de estudios empíricos y teóricos sobre los call centers, con el fin de explorar diferentes dimensiones del control ejercido en el proceso de trabajo.

³ Esta situación denota, como señalan Boltanski y Chiapello (2002: 28), que la entrada a la vida activa de las nuevas generaciones es el resultado de una sucesión de empleos precarios.

La estructura de esta pesquisa se compone de esta introducción y contextualización de las transformaciones del trabajo en un contexto de cambio global, para luego, en un segundo apartado, estudiar la organización y naturaleza del trabajo en los call centers, basado en la revisión y discusión bibliográfica.

En un tercer momento, pasamos a describir y analizar las formas de control ejercidas dentro del espacio de trabajo de los Centros de llamada, a partir de la observación (etnografía) realizada. Dicho control se configura bajo tres aspectos: un *control físico y tecnológico*; un *control externo* por estándares de calidad y la figura del cliente hacia la labor de los agentes telefónicos; y un control basado en *estrategias de gestión empresarial* (o *management*), orientado a impulsar el autocontrol y la inserción por parte de los mismos trabajadores al proceso de trabajo. Finalmente, se ofrecen unas aproximaciones que intentan enlazar el contexto de cambio global, las nuevas formas de acumulación flexible y las experiencias dentro del trabajo en los call centers.

CALL CENTERS: ORGANIZACIÓN Y NATURALEZA DEL TRABAJO

Las investigaciones sobre la llegada de los call centers a la región la ubican a mediados de la década de los noventa y fue propiciada debido a que América Latina contaba con cierta infraestructura tecnológica necesaria y bajos costos laborales, siendo México, Argentina y Brasil los principales referentes (Del Bono, 2005, 2006; Del Bono y Bulloni, 2007, 2008; Del Bono y Leite, 2016; Escobar, 2012; Lisdero, 2010; Micheli, 2012).

¿Qué son los call centers? Del Bono y Bulloni (2008) los definen como los

soporte(s) desarrollado(s) por las empresas para satisfacer determinados aspectos de la relación con sus clientes en forma no presencial; son plataformas telefónicas que pueden ser gestionadas directamente por la empresa interesada en brindar atención a sus clientes, o por empresas proveedoras, en las que se ha tercerizado su gestión. (3)

Los rasgos específicos que caracterizan a los call centers, siguiendo a Kinnie, Purcell y Hutchinson (1999 en McPhail, 2002: 9-10), serían tres:

- i La tecnología: define la participación de los agentes telefónicos en operaciones especializadas que integran las tecnologías de las telecomunicaciones y sistemas de información;
- ii el control tecnológico: el control automático que ejercen los sistemas informáticos que distribuyen virtualmente el trabajo, controlan el ritmo y monitorean su desempeño; y
- iii las tareas: los agentes telefónicos se comunican con los clientes a través de llamadas entrantes (*inbound*) o llamadas salientes (*outbound*), o una combinación de las dos en las que se encargan de brindar información, atención al cliente y gestionar servicios y ventas telefónicas.

Ahora bien, las principales características que orientan la decisión de las empresas de call center (según Del Bono (2006); Del Bono y Bulloni (2007), (2008); Del Bono y Leite (2016) son las siguientes: a) la existencia de bajos costos laborales en la mano de obra y una flexibilidad en la regulación jurídica sobre las relaciones laborales; b) mano de obra con nivel de instrucción media. Se requiere especialmente jóvenes que hayan terminado la secundaria o se encuentren estudiando una carrera universitaria debido a la exigencia del uso de una computadora y programas informáticos básicos; c) en el caso de call centers externalizados que brindan servicios a usuarios de otros países, se requiere de personal bilingüe o multilingüe. Boltanski y Chiapello (2002) señalan dos características adicionales: d) personal con capacidades relacionales y comunicacionales y; e) personas con capacidad de implicación y adaptación.

La organización del trabajo dentro de los centros de llamadas se articula bajo tres ejes, la cual siguiendo un enfoque interseccional⁴ nos permite comprender el entramado de dominación al cual se encuentran sujetos las y los agentes telefónicos. No se trata entonces de contabilizar las discriminaciones que atraviesa un sujeto, sino de observar la suma de las desigualdades que han sido encarnadas y estructuran la vida de las personas en un contexto determinado (Platero, 2014).

En primer lugar se encuentra *la edad*. Las y los agentes telefónicos se caracterizan por ser una población relativamente *joven* y se comprende, en promedio, en un rango desde los 18 hasta los 30 años. Duarte (2012) señala como característica de nuestras sociedades, una condición *adultocéntrica*, que se traduce en un sistema de dominación que naturaliza lo adulto como lo superior frente a la niñez, juventud y vejez. Con base en esta característica que erige una organización social se “otorga a las clases de edades adultas la capacidad de controlar a quienes define como menores” (Duarte, 2012: 110), mediante la cual delimita el acceso a bienes y beneficios con base en una división de tareas basada en la posición que ocupan dentro de esa estructura social. Los jóvenes, de esta manera, quedan relegados a tareas de teleoperadores, mientras los adultos a tareas de supervisión.

La edad, también refleja la falta de experiencia laboral formal como también los bajos niveles de sindicalización de las y los trabajadores en los call centers (Henry, 2007), lo que los hace más vulnerables a despidos y a injusticias en temas de derechos laborales. Finalmente, la discriminación por la edad, es, además, debido al carácter estudiantil de la fuerza laboral juvenil. Diversos estudios (Del Bono, 2006; Del Bono y Bulloni, 2007, 2008) señalan que la mayoría de jóvenes ven en los call centers la oportunidad de continuar o financiar sus estudios mientras adquieren experiencia laboral.

⁴ El enfoque interseccional brinda una comprensión de cómo diferentes relaciones de poder se encuentran interrelacionadas, a la vez que señala las diversas fuentes estructurales de desigualdad. Es un enfoque que “subraya que el género, la etnia, la clase o la orientación sexual, como otras categorías sociales, lejos de ser “naturales” o “biológicas”, son construidas y están interrelacionadas” (Platero, 2014: 81).

En segundo lugar se encuentra la condición de *género*. El género femenino configura el principal componente de la fuerza laboral en los call centers, llegando a alcanzar el 70% de participación (Del Bono, 2006; McPhail, 2002) (en nuestro caso de observación, consistía alrededor del 60%). Para profundizar este elemento que visibiliza la desigualdad, partimos de la observación que realiza Escobar (2015) con respecto al trabajo de los call centers, en la que al no haber una distinción entre trabajo físico e intelectual para el género masculino como para el femenino, la carga recae en dos énfasis. Por un lado, agudiza las condiciones del trabajo reproductivo, ya que un gran porcentaje de mujeres que laboran en los call centers son jefas de hogar (cerca del 34%) (Del Bono y Leite, 2016); y otras, ven la oportunidad de conseguir un trabajo para ayudar en los gastos del hogar. Por otro lado, las habilidades comunicacionales requeridas para el trabajo en los call centers como poder de convencimiento, seducción y empatía, han sido estereotipadas socialmente como femeninas (Escobar, 2015). La incorporación del componente femenino al trabajo de servicios y específicamente en los Centros de llamada, refuerza la tesis de la flexibilización de los mercados laborales.

Por último, el tercer eje en este entretejido de dominación refiere a la condición migratoria. Como señala Antunes (2005), el proceso de flexibilización a nivel global significó el aumento del “nuevo sub-proletariado” que, de la mano a los procesos de externalización y relocalización, reconfiguró los puestos de trabajo, situando a los trabajadores migrantes en un mayor porcentaje. Esta situación se ha visto agravada por el éxodo de migrantes debido a las crisis económicas y políticas de sus países de origen. En nuestra observación se pudo evidenciar que cerca del 30% pertenecían a la nacionalidad venezolana y un 10% colombiana. Su condición de vulnerabilidad gira en torno a tres dimensiones: a) la discriminación que las y los clientes ejercen al detectar que el agente telefónico es de nacionalidad extranjera;⁵ b) desconocimiento de la geografía, debido a que el trabajo de los call centers, en algunos casos consiste en poner en contacto o en hacer llegar algún producto al cliente, mediante el servicio de mensajería. Al no estar familiarizados con direcciones, administraciones políticas y distribuciones propias de cada ciudad o provincia, muchas veces los clientes desisten de la compra o adquisición del servicio; c) el desamparo legal: algunas empresas se aprovechan de su condición migratoria para vulnerar sus derechos. Los agentes telefónicos extranjeros no son la excepción y muchas veces se ven forzados a renunciar a derechos o aceptar las condiciones de la parte empleadora debido a que su condición migratoria no se encuentra legalizada aún.

Es así como estas tres categorías configuran dinámicas de discriminación y vulnerabilidad hacia las y los trabajadores de los call centers (imaginemos por un momento el nivel de vulnerabilidad al que se encuentra sometida una joven

⁵ Este factor, sin embargo, no siempre es rechazado por parte de las y los clientes. Aunque en una menor proporción, algunos clientes aceptaban sus llamadas debido al carácter “exótico” que atribuían al escuchar una voz extranjera.

mujer, jefa de hogar de origen extranjero), mientras a las empresas les da amplios beneficios, incrementan sus ganancias y se aprovechan de estas condiciones de las y los trabajadores.

TIPOS DE CONTROL EN LOS CALL CENTERS

La organización del trabajo, responde a la maduración de un proceso de reestructuración y reingeniería empresarial que ha ido consolidándose a partir de la reconfiguración de los regímenes de acumulación en el capitalismo, producto de las innovaciones tecnológicas y de gestión empresarial. El fin último de esta reestructuración corresponde a la lógica capitalista de flexibilizar los procesos productivos dentro de las cadenas de valor para incrementar las ganancias y asegurar un mayor control hacia las y los trabajadores para poder obtener de ellos una mayor productividad en el proceso de trabajo.

Control físico y tecnológico

Para caracterizar el lugar y la organización del trabajo dentro de los Centros de llamada (sean *inbound* o *outbound*), resaltemos el hecho, en primer lugar, que todas las áreas, se parecen. Mantienen la misma arquitectura y distribución. Pasillos largos y amplios del cual se derivan hacia sus costados filas perpendiculares de cubículos estrechos a la derecha y a la izquierda, encabezados por un escritorio central que pertenece al supervisor de cada grupo de trabajo. Esta distribución de los lugares de trabajo no es casual. Coincide, aunque no de manera exacta, al panóptico de Bentham, estudiado por el pensador francés, Michel Foucault, en el que se asegura la vigilancia y disciplina⁶ de un grupo de personas, en este caso, los agentes telefónicos.

La disciplina, como menciona Foucault (2002), procede ante todo a la *distribución de los individuos en el espacio*. La organización de las paredes que separan los cubículos, construyen un espacio semi-cerrado muy estrecho para cada teleoperador y su ejercicio de trabajo, lo cual, a la vez, impide la relación con los demás compañeros de trabajo. La organización de los cubículos está destinada a “concentrar las fuerzas de producción, de obtener de ellas el máximo de ventajas y de neutralizar sus inconvenientes [...]; de proteger los materiales y útiles y de dominar las fuerzas de trabajo” (Foucault, 2002: 146). Esta arquitectura, facilita el control desde el escritorio central, a la vez que asigna un lugar específico para el desarrollo del proceso de trabajo de cada teleoperador, constantemente supervisado y registrado, ya que cada cubículo tiene una numeración, mediante la cual es vigilado y rastreado. Esto facilita la localización inmediata de los agentes telefónicos en todo momento.

⁶ Por disciplina, comprendemos los métodos que *facilitan el control* detallado de las operaciones del cuerpo y que permiten la imposición de una relación de docilidad-utilidad (Foucault, 2002).

En segundo lugar, el control ejercido en los call centers está determinado por el desarrollo de la tecnología que permite realizar el trabajo a gran escala de una forma *digital*. Se compone de elementos físicos o hardware (computador y headset), y elementos informáticos o de software (sistemas informáticos). Existen dos tipos de programas informáticos que permiten el trabajo de los teleoperadores: los que conceden el aprovisionamiento, gestión y administración de las llamadas y los que otorgan el registro e ingreso de la información de los clientes.

Para este análisis subrayamos la importancia de los primeros, debido a que generan un registro estadístico de absolutamente todo: el tiempo de conexión y desconexión, la duración de las llamadas, los tiempos muertos o en los que no se registra actividad del teleoperador, el número de llamadas, número de ventas, el número de ventas en seguimiento, etc. Estos programas están diseñados para identificar y notificar a los agentes telefónicos cuando se exceden los límites de tiempo para cada actividad, como por ejemplo, los tiempos de *break*, los tiempos de registro de llamadas (que se realiza inmediatamente con todas las llamadas efectuadas y que en nuestra observación correspondía a 40 segundos por llamada), entre otros, lo que exige a los teleoperadores permanecer en un estado activo y disponible todo el tiempo dentro de la jornada de trabajo. Caso contrario, reciben notificaciones en la pantalla del teleoperador y es sujeto de llamados de atención por parte del personal de supervisión al que le llegan los informes emitidos por los sistemas informáticos de cada trabajador. “Es sumamente hostigante, casi ni hay tiempo para respirar”, manifestó un entrevistado (TM) luego de recibir un llamado de atención por “no estar disponible” luego de haber terminado una llamada extensa y no la había cerrado por completo.

Esta organización del trabajo se basa en la *descomposición del tiempo* en pequeños segmentos, lo que permite cronometrar la duración de las actividades, movimientos y prácticas dentro de la jornada laboral. Refiere a racionalizar el tiempo científicamente. Su descomposición permite cuantificar y calcular, la elaboración del acto, además de definir una especie de “esquema anatómico-cronológico del comportamiento” (Foucault, 2002: 156) en la que el acto queda descompuesto en sus partes. Como señala Foucault (*Ibíd*) “la posición del cuerpo, de los miembros, de las articulaciones se halla definida; a cada movimiento le están asignadas una dirección, una amplitud, una duración”. Mientras más se logre fragmentar el tiempo, mejor se lo puede desarticular y con ello, controlar (Foucault, *op. cit.*).

El cuerpo de los agentes telefónicos, de la misma manera que el de los soldados, como señala Foucault (2002), se ha convertido en algo que se fabrica de acuerdo con las necesidades. Así pues, la relación que se genera entre el teleoperador y el ritmo de trabajo impuesto por los sistemas informáticos es una relación de poder que busca el correcto empleo del cuerpo y del tiempo en el proceso de trabajo, articulando un engranaje meticuloso que configura un “cifrado instrumental del cuerpo” y la unión del complejo “cuerpo-arma, cuerpo-ins-

trumento, cuerpo-máquina” (Foucault, 2002: 157) generando sujetos dóciles y útiles. Estos engranajes han llevado a caracterizar a los teleoperadores como “robots programables”, según Del Bono y Bulloni (2008), y como “trabajadores con una línea de montaje en la cabeza” (Taylor y Bain, 1999).

La tríada que se configura entre *la distribución de los individuos en el espacio, la descomposición del tiempo y el cifrado instrumental del cuerpo* evidencia la racionalización del proceso productivo dentro de los call centers, como espacios eminentemente *taylorizados* y que se refleja en la intensificación del ritmo de trabajo, cuyo objetivo es responder a la lógica capitalista de conseguir mayor productividad. Los sistemas informáticos utilizados para tal cumplimiento designan el ritmo de trabajo bajo el cual las y los agentes telefónicos deben operar. Dichos sistemas, mediante el *Automatic Call Distributor (ACD)* arrojan y abren las llamadas sin previo aviso, ante lo cual los teleoperadores deben reaccionar casi al instante. La adaptabilidad que adquiere el teleoperador es resultado del proceso de la intensificación del ritmo de trabajo en la cotidianidad, forjada con base en la permanente, racionalización, rutinización y mecanización del proceso de trabajo.

Control externo

El *segundo tipo de control* que se desarrolla en los call centers está dirigido por dos elementos: *el cumplimiento de los estándares de calidad y la figura del cliente como jefe supremo*. Revisemos los primeros.

En la caracterización de los call centers habíamos mencionado como cualidad importante el hecho de que la mayoría prestan sus servicios para otras empresas, mediante el fenómeno de *externalización de servicios*. La externalización, como apuntan Boltanski y Chiapello (2002), conlleva *procesos de intensificación del ritmo de trabajo* apelando a presiones del mercado, lo cual transfiere mayor presión sobre las y los trabajadores. Otro factor a tomar en cuenta dentro de este fenómeno radica en los *bajos niveles de autonomía* que las empresas de call centers subcontratadas (externalizadas) disponen, los cuales van acompañados de las exigencias, políticas y directrices de trabajo que rigen el funcionamiento de las empresas que subcontratan. De esta manera, se exige el cumplimiento de protocolos, estándares de calidad y certificaciones lo que transfiere *mayores responsabilidades y exigencias* hacia las y los agentes telefónicos (Del Bono y Leite, 2016).

Para garantizar su cumplimiento –no sólo en nuestro lugar de observación, sino en la gran mayoría de call centers– se han añadido departamentos de *control de calidad* que monitorean el desarrollo de las llamadas telefónicas de las y los agentes telefónicos para asegurar los elevados niveles de estandarización de procedimientos (Del Bono y Leite, 2016: 30). Esta supervisión, una vez más, se basa en las innovaciones tecnológicas que permiten *escuchar las llamadas en proceso* en tiempo real, como también grabarlas y registrarlas para monitorearlas en cualquier momento y desde cualquier ubicación. En el caso de que los

teleoperadores incumplan un protocolo, brinden una información errónea, o hagan mal uso de los recursos de trabajo, es muy difícil que puedan negarlo debido a que todos los procesos de trabajo dentro de la jornada laboral se encuentran registrados.

De esta manera, el trabajo en los Centros de llamada se encuentra delimitado por una *presión constante* de llevar a cabo el trabajo de manera eficiente, pero también con base en los lineamientos, protocolos y directrices de las empresas que han contratado los servicios de su lugar de trabajo. El control y vigilancia hacia las y los agentes telefónicos *se intensifica*, debiendo responder no sólo las exigencias de sus empleadores, sino también al personal encargado de monitorear el correcto cumplimiento de las actividades de la empresa subcontratante, lo que conlleva consecuencias en la *calidad del empleo*.

La otra cara de este control externo, se enmarca a cumplir parámetros de calidad en relación al trato con la cartera de clientes a los cuales la empresa brinda o busca brindar un servicio. La satisfacción del cliente se convierte en el valor supremo, donde el *cliente es el rey* (Boltanski y Chiapello, 2002).

El cliente, como señalan Palermo, Radetich y Reygadas (2020: 16), deja de ser un consumidor silencioso y pasa a ser incluido dentro de los mecanismos de control y evaluación del desempeño de las y los agentes telefónicos. Esto suele realizarse por encuestas de satisfacción, como también por la vigilancia constante que ejerce el departamento de control de calidad. Esto debido a la premisa de que un buen trato hacia el cliente es sinónimo de éxito empresarial (Boltanski y Chiapello, 2002) por un lado, y configura una garantía que el cliente acepte o mantenga el producto o servicio ofertado, así como integre o recomiende a más miembros de su círculo familiar o social. Esta premisa máxima de buen trato hacia el cliente, transfiere una mayor presión y vulnerabilidad hacia las y los teleoperadores debido a que, dentro de los parámetros y protocolos de las empresas de call center, está explícitamente prohibido refutar al cliente, como también, responder a sus injurias. “El cliente siempre tiene la razón” (SM), es la máxima de las directrices de trabajo (incluso tiene la razón de estar equivocado/a, como se advirtió por parte de un supervisor en una capacitación en la que participé).

Ahora bien, tomando en cuenta que el maltrato que ejercen los clientes a través de la llamada telefónica la mayoría de veces es relacionada al *nombre de la empresa* o por algún reclamo en la calidad de los servicios ofertados, es posible sostener que los teleoperadores, como señala Escobar (2012: 213-214), “asumen frente a los clientes la identidad empresarial, sufren en la vida laboral cotidiana el impacto de la agresividad generada por la inconformidad de los clientes y enfrentan con recursos y habilidades personales el maltrato”. En mi estadia de observación dentro del call center, se pudo constatar que la mayoría de las y los agentes telefónicos afirman que logran controlar esas situaciones de enfado e insultos por parte de los clientes. “Que no es un problema reciente y que no terminará” me manifestó una entrevistada (TF). Esta aceptación puede expli-

carse por el hecho de la imposibilidad de responder a los insultos proferidos por el cliente, debido a que, si el cliente se queja o el departamento de control de calidad escucha el desacato o incumplimiento de las directrices del trato hacia el cliente, se hacen acreedores a memorándums, o incluso la desvinculación inmediata del trabajo. “Si sabes que tienes las de perder, mejor hacerse al dolor”,⁷ expresó otro entrevistado (TM), luego de presenciar el despido de un compañero de trabajo por insultar a un cliente. Estos hechos desembocan claramente en una nueva forma de precariedad de las y los teleoperadores.

Sin embargo, la recurrencia de maltratos e insultos que infieren los clientes hacia las y los agentes telefónicos, como señala Escobar (2012), es muy frecuente en la cotidianidad del trabajo en los call centers, por lo que constituye uno de los factores que inciden en el cansancio, desgaste emocional y finalmente, en la desertión de las y los trabajadores.

El papel de la gestión empresarial. Hacia el autocontrol

El *tercer tipo de control* que analizamos en esta pesquisa, parte de esta última preocupación que refiere a la desertión de las y los agentes telefónicos. El control que se ejerce dentro de los call centers no sólo se orienta a conseguir el máximo rendimiento dentro de la jornada de trabajo, sino también a asegurar la permanencia de las y los trabajadores dentro de la empresa y del proceso productivo, aun cuando el cansancio y desgaste estén presentes. Veamos a detalle.

Boltanski y Chiapello en su obra *El nuevo espíritu del capitalismo* (2002) están interesados en estudiar los cambios ideológicos que acompañaron las recientes transformaciones del capitalismo. Por *Espíritu del capitalismo* entienden el “conjunto de creencias asociadas al orden capitalista que contribuye a justificar dicho orden y a mantener, legitimando los modos de acción y las disposiciones que son coherentes a él” (Boltanski y Chiapello, 2002: 46). Les interesa comprender cómo el capitalismo sigue atrayendo a nuevos actores a su dinámica de reproducción. Encuentran un carácter seductor en su aparato justificativo y es, precisamente el papel de *las estrategias del management o gestión empresarial*⁸. Señalan al respecto:

La historia de las prácticas de gestión empresarial está muy a menudo ligada a la aparición de nuevos problemas de control suscitados a veces por el surgimiento de nuevos tipos de actores cuya inserción en el proceso de trabajo requiere un cambio de métodos. (Boltanski y Chiapello, 2002: 127).

⁷ Expresión que refiere a *aceptar la resignación de la situación*.

⁸ En esta propuesta, *management* y *gestión empresarial* se usan indistintamente, a pesar que dentro de la literatura especializada haya distinciones. Únicamente haremos referencia a aquellos discursos destinados a facilitar y fortalecer el control de las y los trabajadores en el proceso productivo.

De esta manera, lo que representan los discursos de gestión empresarial, siguiendo a Alonso y Fernández (2013), sería

la ideología de aquellos que detentan el poder dentro de las organizaciones empresariales [...], por cuanto justifica no sólo diferentes dimensiones de las prácticas cotidianas de estos, sino que además les permite aparecer ante la opinión pública y sobre todo ante sus propios empleados como dignos de la posición que está[n] ocupando, a través de la atribución de cualidades de excelencia (44).

Para Boltanski y Chiapello (2002), son dos las piezas centrales en las estrategias de gestión empresarial: el surgimiento de nuevas profesiones, derivadas de una reingeniería dentro de las organizaciones y a dinámicas de profesionalización de la parte gerencial de las empresas, que se encarnan en la figura de los *managers*. Ellos no se encuadran en la lógica de dar órdenes, ya que los conciben como mecanismos caducos de la gestión, su actuar está orientado a convertirse en animadores, visionarios e inspiradores del equipo de trabajo. Sus destrezas giran en torno a habilidades comunicacionales y carismáticas, ya que consisten en el principal puente de comunicación entre los trabajadores y la parte administrativa (Boltanski y Chiapello, 2002).

El elevado nivel de cansancio, desgaste mental y emocional que sufren los agentes telefónicos debido al intenso ritmo de trabajo en los call centers, incide en los niveles de productividad de la empresa como ya lo habíamos señalado. En la persecución de corregir esos niveles bajos de productividad y regular las energías y emociones del teleoperador, la figura del *líder* (o *manager*) cobra importancia (Landa y Marengo, 2012). Su capacidad de transmisión y adhesión por parte de las y los trabajadores caracteriza su figura. Además, como destacan Landa y Marengo (2012: 80), es “el responsable de conducir al grupo a [...] zonas de alto rendimiento, él es quien contagia este estado de rendimiento energético y positividad emocional”, así como también, representa la figura de control y vigilancia en calidad de supervisor del grupo de trabajo.

La segunda pieza clave de las *estrategias de gestión empresarial*, está a cargo de la renovación de los *discursos* de gestión empresarial. El objetivo principal que tienen los discursos de gestión empresarial, según Boltanski y Chiapello (2002), radica en la consecución de objetivos, principalmente aquellos referentes a la *implicación del personal* hacia el proceso de trabajo. De esta manera, dichos discursos, constituyen un soporte que “posibilita el acceso más directo a las representaciones asociadas al espíritu del capitalismo de una época” (Boltanski y Chiapello, 2002: 98) y se materializan en instrumentos técnicos e ideológicos destinados a *incrementar* la productividad de las y los trabajadores, con un vasto beneficio para las empresas. Su orientación no es la exhaustividad, sino la prescripción de correctas formas de gestión, lo cual le otorga una fuerte tonalidad moral al proceso (Boltanski y Chiapello, 2002). En la mayoría de los casos, consisten, como señala Fernández (2007), en determinadas técnicas de gestión que tienen por experiencia relatos que buscan imponerse como ejemplares y establecer un consenso entre trabajadores y administrativos.

Le Saget (1994 en Boltanski y Chiapello, 2002: 151), refiriéndose a los discursos de gestión empresarial, manifiesta que se presentan como un instrumento, un medio para cumplir las profundas aspiraciones de los involucrados y así conseguir el deseo de autorrealización, promesa ofertada por la reestructuración del capitalismo, en la búsqueda de conseguir mayor flexibilidad y la adhesión de nuevos cuadros. En suma, lo que se busca mediante ellos, es la consecución del compromiso de las y los trabajadores descartando cualquier tipo de actitudes coercitivas o autoritarias. Dichos discursos, como afirman Alonso y Fernández (2013: 61) demandan la adaptación del individuo, de forma perpetua, a un contexto de naturaleza cambiante (flexible), en el que las reglas de juego permanecen inmóviles. Para ello, la estrategia más oportuna a desarrollar, es despertar “[la] motivación intrínseca, aquella que cada cual lleva en lo más profundo de sí mismo y que está constituida por el deseo de comprender, de evolucionar y de dar un sentido a la vida” (Le Saget, 1994 en Boltanski y Chiapello, 2002: 128). Estableciendo una transición de los discursos motivadores hacia *discursos movilizadores* que impulsen y alienten a las y los trabajadores a conseguirlos.

Los discursos de gestión empresarial van de la mano de una idealización de estilos de vida, especialmente en lo referente a estándares de consumo. En mi estadía de observación, presencié cómo se promovía un estilo de vida –por parte de los managers– basado en la capacidad adquisitiva que disponían. Relatos sobre viajes, compras de aparatos electrónicos, uso de vestimenta y accesorios de tiendas seleccionadas, como reservaciones en restaurantes lujosos, formaban parte de las historias de *éxito* y comodidad que impulsaban a seguir a las y los trabajadores.

Dentro de los call centers, al igual que toda empresa, se presentan problemas y dificultades que la gestión empresarial debe solucionar, originados especialmente por el desgaste físico, mental y emocional de sus trabajadores, producto de jornadas y procesos de trabajo *intrínsecamente demandantes, repetitivos y estresantes* (Taylor y Bain, 1999), en los que los niveles de desmotivación y deserción son muy altos. Por ello, como señalan Del Bono y Bulloni (2008: 42), son vitales “las políticas y técnicas de gestión de recursos humanos [gestión empresarial] donde el objetivo en última instancia es que los trabajadores hagan propios los objetivos de la empresa”.

El conjunto de estrategias que buscan renovar energías, motivar, conseguir una mayor implicación y refrescar los vínculos entre la empresa y los teleoperadores están orientadas a conseguir una mayor interiorización de visiones a través de diversas invocaciones de valores, normas y sentidos que faciliten el control sobre los cuerpos y sobre las disposiciones de las y los trabajadores. Los márgenes de estas estrategias están determinados por los diferentes contextos socio-culturales, señalando especificidades de acuerdo con temporadas del año, eventos coyunturales y demás, que tienen por objetivo “mantener motivados y satisfechos a los agentes [telefónicos] en un régimen de trabajo intensificado y desgastante” (Del Bono y Bulloni, 2008: 42).

La adhesión voluntaria a esta estructura de dominación consiste el núcleo de la *transición hacia el autocontrol*, en un contexto cada vez más complejo para el control y la vigilancia dentro de la empresa liberada (Boltanski y Chiapello, 2002). La única solución es que las personas se auto controlen, lo que “implica desplazar la coacción de la exterioridad de los dispositivos organizacionales a la interioridad de las personas –y que las fuerzas de control que ejercen sean coherentes con un proyecto general de empresa” (Chiapello, 1996, 1997 en Boltanski y Chiapello, 2002: 127).

Trasladar parte del control hacia las y los trabajadores, mediante el *involucramiento* de concepciones, sentidos, prácticas y visiones, promovidas por los discursos de gestión empresarial, no sólo facilita y agiliza las dinámicas internas del proceso de trabajo, sino que genera un *ahorro en costos laborales*, ya que, por un lado, reduce el personal destinado a tareas de vigilancia y supervisión y, por otro lado, permite la reubicación de dicho personal hacia otras actividades más productivas. Coincidiendo con Han (2014), la dominación aumenta su eficacia ya que *delega* parte de las *tareas de vigilancia* a cada uno. La individualización de competencias, sanciones, restricciones y gratificaciones, por otro lado, tienden a hacer a cada individuo el único responsable de su éxito o fracaso.

La característica principal de la sociedad del siglo XXI, según Han (2012, 2014), dejó de ser la sociedad disciplinaria y pasó a ser la *sociedad del rendimiento*, ya que, según su análisis, los sujetos dejaron de actuar por obediencia y lo que define su actuar es el rendimiento. Este análisis cobra mayor sentido dentro del trabajo en los call centers debido a que, como señalamos en la descripción del control ejercido por los sistemas informáticos, constantemente se están emitiendo informes y estadísticas de productividad, de *rendimiento*.

El rendimiento, interpela a las y los teleoperadores, haciéndolos ver como emprendedores de sí mismos. Sin embargo, a nuestro juicio, no existe el remplazo de la sociedad del rendimiento ante la sociedad disciplinaria, sino que, al menos en los call centers, existe una permanencia de ambas. Esto se debe principalmente por dos hechos, en primer lugar, el carácter de control y vigilancia tecnológica, que a través de dispositivos de disciplinamiento, dirige las conductas, prácticas y sentidos de las y los agentes telefónicos. En segundo lugar, por el tipo de trabajo que consiste ser un agente telefónico, el cual es caracterizado como repetitivo y mecánico, racionalmente fragmentado y organizado, lo que conduce a la configuración de cuerpos útiles, obedientes, dóciles e individualizados. Pero también resulta un sujeto del rendimiento, ya que pervive la ilusión de *libertad* cuando el trabajador decide *voluntariamente* involucrarse con los objetivos y la visión de la empresa. Como señala Han (2014:12), “sin amo alguno [el trabajador] se explota a sí mismo de forma voluntaria”.

Reducir el alto nivel de rotación y deserción de las y los trabajadores en los call centers, - debido a las presiones externas- es el objeto de trabajo de las estrategias de gestión empresarial. Si bien es cierto que, no logran reducirlo con-

siderablemente, más allá de la prolongación de tiempo en ciertos trabajadores, triunfa, a través de los discursos de gestión empresarial, en transferir la noción de culpa hacia las y los trabajadores mismos, endilgando la responsabilidad sobre su fracaso. En palabras de Han (2014:18), “quien fracasa en la sociedad neoliberal del rendimiento se hace a sí mismo responsable y avergüenza, en lugar de poner en duda a la sociedad o al sistema”.

REFLEXIONES FINALES

Asistimos a tiempos de profundas transformaciones en el mundo del trabajo. La constante búsqueda de mecanismos para intensificar la productividad y con ello obtener mayores ganancias es una constante apretujada de tornillo en la reproducción del capital. Las nuevas formas de acumulación flexible ubican el énfasis en una mayor apertura y flexibilidad a los mercados laborales y las condiciones de trabajo, como también orientan su producción a mercados de consumo más variados, especializados. Por un lado, contingentes de trabajadores flexibles, precarios, de tiempo parcial aseguran un ingreso económico por su trabajo, cada vez más multifuncional, en clara desventaja con el beneficio que reciben las empresas que deciden flexibilizar sus actividades. El caso de los call centers, es otro ejemplo de estos trabajos flexibles y flexibilizados.

El trabajo dentro de los Centros de Llamada, ha sido caracterizado como intenso, desgastante, vigilado y constantemente controlado mediante mecanismos que buscan intensificar el control y extraer mayor plusvalor de la fuerza de trabajo. La vigilancia basada en el control tecnológico; la presión y valorización externa por parte de *agentes de calidad* y de los clientes; y la implicación de los trabajadores mediante los discursos de gestión empresarial, forman la tríada un trabajo sumamente extenuante, precario.

Sin embargo, resulta ingenuo pensar que, frente a estos márgenes de la nueva morfología del trabajo, las y los trabajadores no desarrollen resistencias y alternativas para hacer frente a estos mecanismos de control, las cuales aliento a ubicar y distinguir a todas y todos los interesados en los estudios del trabajo. La identificación de ellas no será tarea fácil, pero afortunadamente, contamos con la fortaleza y perspicacia de las metodologías etnográficas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, L. y Fernández, C. (2009). “Usos del trabajo y formas de la gobernabilidad: la precariedad como herramienta disciplinaria”. En E. Crespo, C. Prieto Rodríguez, y A. Serrano Pascual (Coord.), *Trabajo, subjetividad y ciudadanía: paradojas del empleo en una sociedad en transformación* (229-258). Madrid: Editorial Complutense.
- Alonso, L. y Fernández, C. (2013). Los discursos del management. Una perspectiva crítica. *Lan Harremanak*. (28), 42-69.

- Antunes, R. (2001). *¿Adiós al trabajo? Ensayo sobre las metamorfosis y la centralidad del mundo del trabajo*. Sao Paulo: Cortez Editora Biblioteca Latinoamericana de Servicio Social.
- Antunes, R. (2005). *Los sentidos del trabajo*. Buenos Aires: Herramienta Ediciones: Taller de estudios laborales.
- Antunes, R. (2011). La nueva morfología del trabajo en Brasil. Reestructuración y precariedad. *Nueva Sociedad*. (232), 103-118.
- Antunes, R. (2012). La nueva morfología del trabajo y sus principales tendencias: informalidad, infoproletariado, (in)materialidad y valor. *Sociología del Trabajo*. (74), 47-68.
- Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- Braverman, H. (1981). *Trabajo y capital monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XX*. México D.F.: Editorial Nuestro Tiempo.
- Burgess, J. y Connell, J. (2006). "Developments in the Call Centre sector: An overview". En Burgess, J. y Connell, J. (eds.). *Developments in the Call Centre Industry. Analysis, changes and challenges*. (1-18). New York: Routledge, Taylor&Francis Group.
- Del Bono, A. (2005). "Innovaciones tecnológicas y organizacionales. Impacto sobre el trabajo y el empleo de jóvenes y mujeres en el sector servicios: La industria de los *call centers* en Argentina". Ponencia presentada en el 7º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Asociación argentina de especialistas en estudios del Trabajo. Disponible en: <https://www.aset.org.ar/congresos/7/16005.pdf>
- Del Bono, A. (2006). Deslocalización extraterritorial de empleos del sector servicio. Sentidos y transformaciones del trabajo. *Sociología del Trabajo, nueva época*. (56), 3-32.
- Del Bono, A. y Bulloni, M. (2007). Experiencias laborales y sentidos del trabajo. Los agentes telefónicos de call centers de servicios para exportación. *Documento de Trabajo CEIL CONICET* (42). Disponible en: http://biblioteca.clacso.edu.ar/gsd/collect/ar/ar-053/index/assoc/D13393.dir/pdf_978.pdf
- Del Bono, A. y Bulloni, M. (2008). Experiencias laborales juveniles: Los agentes telefónicos de *call centers offshore* en Argentina. *Trabajo y Sociedad*. IX (10), 1-21.
- Del Bono, A. y Leite, M. (2016). El impacto de la tercerización y la deslocalización en el trabajo de *telemarketing*: una comparación entre Argentina y Brasil. *Cuadernos del CENDES*. (93), 15-34.
- Duarte, C. (2012). Sociedades adultocéntricas: sobre sus orígenes y reproducción. *Última década*. 20(36), 99-125. DOI: /10.4067/S0718-22362012000100005
- Enríquez, S. (2019). Tecnología, control y discursos en la reestructuración del Trabajo: Una etnografía al trabajo en los call centers. [Trabajo de titulación previo a la obtención del Título de Sociólogo]. Carrera de Sociología. Quito: UCE. De: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/19175>
- Escobar, A. (2012). Las fábricas de la charla en Santiago de Chile: materialidad y subjetividad del trabajo en los call centers. [Tesis doctoral]. Universidad Autónoma de Barcelona.

- Escobar, A. (2015). División sexual del trabajo en los call centers en Chile: Apropiación de habilidades 'femeninas'. *Revista Austral de Ciencias Sociales*. (28), 47-59.
- Fernández, C. J. (2007). *El discurso del Management: tiempo y narración*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Fleming, P. (2014). When 'Life itself' Goes to Work: Reviewing Shifts in Organizational Life through the Lens of Biopower. *Human Relations*, 67(7), 875-901. <https://doi.org/10.1177/0018726713508142>
- Foucault, M. (2002). *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Han, B.C. (2012). *La sociedad del cansancio*. Barcelona: Herder.
- Han, B.C. (2014). *Psicopolítica. Neoliberalismo y nuevas técnicas de poder*. Barcelona: Herder.
- Harvey, D. (1998). *La condición de la posmodernidad. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Henry, L. (2007). "Call centers tercerizados: Los desafíos para la organización de los trabajadores en una actividad económica emergente". [Trabajo final de pregrado]. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Recuperado de: <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.482/te.482.pdf>
- Landa, M. y Marengo, L. (2012). La di-gestión de energías en los call centers: entre cuerpos des-hechos y performances del liderazgo. *Trabajo y Sociedad*. XVI (18), 69-86.
- Lisdero, P. (2010). "Call centers: Comunicación, Tecnología y Trabajo. Hacia una propuesta interpretativa de las expropiaciones de las energías corporales en contextos de Neo-Colonialidad". En Roitman, S.; Lisdero, P. y Marengo, L. (comps.). *La llamada... El trabajo y los trabajadores de call centers en Córdoba*. (65-97). Córdoba: Universitas-Editorial Científica Universitaria.
- McPhail, B. (2002). *What is 'on the Line' in Call Centre Studies?: A Review of Key Issues in the Academic Literature*. University of Toronto. Faculty of Information Studies.
- Michelli, J. (2007). Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. *CONfinés de Relaciones Internacionales y Ciencia Política*. 3(5), 49-58.
- Michelli, J. (2012). El sector de call centers: Estructura y tendencias. Apuntes sobre la situación de México. *Frontera Norte*. 24(47), 145-169.
- Palermo, H.; Radetich, N. y Reygadas, L. (2020). Trabajo mediado por tecnologías digitales: sentidos del trabajo, nuevas formas de control y trabajadores ciborg. *Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo* 4 (7). Disponible en: <http://www.ceil-conicet.gov.ar/ojs/index.php/lat/article/view/687/549>
- Piore, M. y Sabel, Ch. (1984). *The second Industrial Divide*. New York: Basic Books.
- Platero, R.L. (2014). "¿Es el análisis interseccional una metodología feminista y queer?". En Mendia, I., Luxán, M., Legarreta, M., et al. (eds.). *Otras formas de (re)conocer. Reflexiones, herramientas y aplicaciones desde la investigación feminista*. (79-98). Bilbao: Instituto HeGoa (UPV/EHU).
- Taylor, P. & Bain, P. (1999). An assembly line in the head: work and employee relations in the call centre. *Industrial Relations Journal*, 30 (2), 101-117.

- Vejar, D. (2012). Dispositivos de disciplinamiento en el trabajo: Relaciones laborales y subjetividad(es) en Chile. *Si Somos Americanos. Revista de Estudios Transfronterizos*, 12(2), 109-131. DOI: 10.4067/S0719-09482012000200005
- Woodcok, J. (2017). *Working the Phones: Control and resistance in call centers*. Londres. Verso.